

МАКЕДОНСКАЯ Л.А., ст.гр. ЭК-07  
Науч. руков.: Кравцова Л.В., старш. преп.  
Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ "ДонНТУ",  
г. Горловка

## **КОУЧИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Обобщены теоретические положения управления персоналом предприятия на основе коучинга. Раскрыты сущность, роль и основные преимущества использования метода в процессе усовершенствования управления персоналом на предприятиях.*

**Актуальность.** В современном обществе активно внедряются технологические, социальные и управленческие инновации. На нынешнем этапе развития перед организацией любого типа стоит задача максимально эффективно задействовать потенциал своего персонала. Система результативной работы с персоналом предполагает, что одним из важнейших факторов является раскрытие потенциала человека с целью повышения его эффективности и результативности. Поэтому центр тяжести социальных технологий управления смещается от принуждения и примитивного стимулирования к продуманной мотивации и более внимательному отношению к неформальной структуре организации и личности сотрудников. Изменение природы и качественное усложнение управления за счет повышения роли социальной и психологической составляющей ведет к необходимости все большей специализации, с одной стороны, и углублению профессионализма, — с другой. Одним из самых новых, объединяющем в себе различные методики и дающем новые возможности является коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности руководителей, отдельных работников и организации в целом.

Острота затронутых проблем предопределяет повышенное внимание к ним со стороны авторитетных зарубежных и отечественных ученых. Различные аспекты управления потенциалом персонала рассмотрены в работах: Дж. Уитмора [1], И.К. Адизес [2], Т. Голви [3], А.Д. Савкина и М.А. Даниловой [4], С. Авдеев [5], И.Л. Доброворский [6], и др. Несмотря на широкий спектр теоретической базы, в практической реализации современных концепций управления, их адаптации к условиям ведения отечественного бизнеса часто совершаются грубые ошибки и просчеты вследствие недостаточной теоретической подготовки менеджеров, отсутствия у большинства из них серьезного практического опыта в области управленческих технологий в работе с персоналом.

**Цель исследования:** обобщить теоретические основы и положения, которые обосновывают необходимость применения коучинга в Украине.

**Основная часть.** Коучинг (Coaching) давно завоевал к себе симпатию и успешно используется в практике германских, американских, западноевропейских бизнесменов и ученых. Первоначально коучинг как форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х гг. С течением времени коучинг оформился как целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной деятельности всей организации в целом. В настоящее время тема коучинга стала одной из самых востребованных в области менеджмента и консалтинга.

Коучинг (англ. Coaching) — это вид консультирования, вобравший в себя технологии различных видов деятельности, призванных оказывать помощь — бизнес-консалтинга, тренинга, психологии, психотерапии, менеджмента, технологий наставничества. Вместе с тем, это технология развития способностей человека, эффективная помощь по достижению целей в профессиональной деятельности, определенный набор техники постановки «сильных» вопросов, которые позволяют подвести человека к адекватному решению, помочь принять ответственность за собственный выбор, переживания и действия.

Осуществляя исследование, авторы исходят из того, что как метод коучинг — это воздействие, направленное на раскрытие глубинного потенциала личности с целью

повышения ее эффективности, результативности и осознанности. Особенно существенную роль в этом играет именно внешний коучинг. Одна из основополагающих задач внешнего коучинга — активизация внутренних ресурсов руководителей в целях более эффективной работы с персоналом и достижения карьерного успеха. Сверхзадача в процессе руководства — это обретение руководителем подлинных лидерских качеств, необходимых не только для коренного преобразования бизнеса, но и для собственного внутреннего совершенствования.

В практике коучинга по активизации внутренних ресурсов руководителей важную роль играет корпоративная культура. Роль корпоративной культуры в активизации внутренних ресурсов лидеров посредством коучинга заключается в следующем:

во-первых, внутриорганизационная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность руководителя, выполняющего поставленные перед ним задачи и, таким образом, способствует карьерному продвижению, личностному и профессиональному росту, повышения его влияния, авторитета, статуса в социальной среде, выраженные в продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, социального престижа;

во-вторых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление об организации, являясь важным источником стабильности и преемственности в процессе движения по пути овладения ценностями, благами, признанными в обществе или организации.

Действия коуча можно описать с помощью определенного алгоритма. Один из инструментов коучинга — развивающие вопросы. Руководитель, используя вопросы, может не только много нового узнать о своей же организации, но и повысить мотивацию и эффективность работы сотрудников. Вопросы в стиле коучинг (развивающие вопросы) стимулируют активность, позволяют взглянуть на проблему с разных сторон. Анализ полученных ответов дает возможность коучу достаточно полно и глубоко провести диагностику карьерного потенциала личности. Данная технология помогает выявить сильные и слабые стороны человека в отношении его деловых и личностных качеств, определить возможности для карьерного развития и угрозы для реализации успешной профессиональной и деловой карьеры. На основе сравнения внутренней силы и слабости сотрудника с возможностями и угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении может развиваться его карьера, чтобы обеспечить как деловой, личностный, так и в целом — жизненный успех.

Украина пока еще только начинает свой путь в коучинге, как в практике, так и в теории, ей предстоит пройти весь путь, начиная от определения четких границ процесса и, продолжая развивать свои, украинские, теории и концепции. В общемировом развитии коучинга можно выделить 4 основных момента:

1. Признание. Коучинг получает признание на всех уровнях менеджмента. Преимущественно он проводится с руководящими кадрами среднего звена

2. Распространение. В Германии в настоящее время более трехсот образовательных центров коучинга — так велик спрос на специалистов. Обучение проводится преимущественно частными институтами. Однако в последнее время появились и первые государственные курсы коучинга, например, совершенно новый профессиональный мастер-курс «Консультирование в сфере труда: коучинг и надзор» в высшей школе во Франкфурте-на-Майне — University of Applied Sciences.

3. Научные исследования. Последние 5 лет бурно развиваются научные исследования в области коучинга. За это время появились многочисленные доказательства его эффективности. Развитие теоретических концепций также не стоит на месте.

4. Профессиональные объединения. В Германии на сегодняшний день существует 13 активных коуч-союзов, но они еще не обеспечивают полного структурного порядка. DBVC (Немецкий Федеральный Союз Коучей) выказывает пока наиболее отчетливый организационный профиль.

В основу коучинга положено преодоление различных сложностей на работе и в жизни путем развития, самосовершенствования. Коучинг, как инструмент управления персоналом имеет множество преимуществ

Таким образом, коучинг является мощным инструментом совершенствования и эффективным способом для изучения персонала предприятия, способствует активизации внутренних мотивационных ресурсов персонала. По мнению авторов, организация, решившая осуществлять управление посредством коучинга, прежде всего, должна определить базовые принципы, которыми она будет руководствоваться, осуществляя все свои операции. Эти принципы должны служить основой при выборе ориентиров развития, выдвигаемых современной бизнес-средой.

### Библіографічний список

1. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. / Пер. с англ. — М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. — С. 168.
2. Адизес И.К. Управление персоналом: технология формирования команды. — К.: МАУП, 2003. — 544 с.
3. Голви Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Тимоти Голви, Пер. с англ — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 — 252 с.
4. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски — смелость желать. М.: — Речь, 2003. — 112 с.
5. Авдеев С. Коучинг // Управление персоналом. — К.: МАУП, 2003. — 280 с.
6. Добротворский И.Л. Коучинг — личная тренировка: Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. — М.: 2006. — 3-е изд.  
КАЛІНІНА О.А., ст. гр. Ф-09м-2  
Наук. кер.: Ситнік І.В., к. е. н., доц.  
Донецький державний університет управління,  
м. Донецьк

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ

*Изучены основные тенденции развития транснациональных корпораций (ТНК) на рынке Украины. Выявлены проблемы функционирования ТНК, позитивные и негативные последствия деятельности на украинскую экономику. Рассмотрены перспективы развития ТНК через призму создания собственных украинских транснациональных корпораций.*

**Актуальність.** Останніми роками однією з головних тенденцій розвитку світової економіки є нарощування процесів інтеграції, чому активно сприяє діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК). ТНК освоюють нові ринки різних країн в тому числі і України.

Транснаціональним корпораціям (ТНК) належить вирішальна роль у глобалізації світової економіки. Про їх великі можливості свідчить наявність у них коштів, які часто перевищують розмір національного доходу держав. Прямі іноземні інвестиції ТНК відіграють зараз найважливішу роль у сполученні багатьох національних економік і створенні інтегрованої інтернаціональної виробничої системи — ядра глобальної світової економіки [3].